

CAPÍTULO 4

Presentación de Resultados

4.1 Resultados de las entrevistas

Una vez realizadas las entrevistas al grupo seleccionado de colaboradores y usuarios de la Central de Servicios Compartidos, se procedió a organizar la información obtenida por este medio. Los puntos de concordancia entre las respuestas de los entrevistados y las observaciones que aportaron, con información adicional y específica sobre cada aspecto del proceso, se organizaron en un resumen para cada pregunta de la encuesta que se muestra a continuación.

4.1.1 Respuestas a la entrevista de los colaboradores de la Central de Servicios Compartidos

Guía de entrevista para colaboradores de la Central de Servicios Compartidos.

Preguntas orientadas a determinar como está estructurado el servicio y como se hace la entrega del mismo.

1. Preguntas sobre el Front Office.

Quiénes son los usuarios.

CP1: ¿Quiénes son los usuarios que pueden solicitar un pago a proveedor?

CIR1: Cualquier empleado del grupo pueden ser usuarios de la Central de Servicios Compartidos y solicitar un pago, ya sea para adquirir algún bien o servicio, o como reembolso o adelanto para gastos pagados en efectivo por los empleados.

CP2: ¿Estos usuarios pertenecen a alguna área especializada de la organización como pudiera ser el área de compras?

CIR2: No, en general cualquier empleado que tenga asignado un número de usuario y una contraseña del sistema informático de la compañía puede generar una solicitud de pago. El área al que pertenezca el empleado no es un factor limitante para que pueda elaborar una solicitud de pago.

CP3: ¿Los usuarios requieren alguna autorización especial para hacer solicitudes de pago?

CIR3: No se requiere de una aprobación especial para emitir una solicitud de pago, ya que una vez elaborada se somete a aprobación de la gerencia de área correspondiente y es en este punto donde se ejerce el control de los pagos. El gerente de cada área tiene la facultad para aprobar un pago o para no aprobarlo, dependiendo básicamente de si el soporte que presenta el solicitante cubre con las políticas de la compañía.

Como se solicita el servicio.

CP4: ¿Con qué documento se solicita un pago a un proveedor?

CIR4: Existen dos documentos básicos para generar un pago.

La orden de giro. Se utiliza en los casos en los que se va a realizar un adelanto o un gasto por anticipado. La orden de giro tiene tres variantes:

- a) La orden de giro provisional: se elabora para solicitar anticipos a proveedores o gastos de viaje para empleados. Se emite cuando la factura es entregada después del haber efectuado el gasto.
- b) La orden de giro liquidación: es el documento que acompaña una solicitud de reembolso. Por ejemplo, cuando se han hecho gastos de fondos revolventes o cuando el empleado ha gastado dinero propio y presenta las facturas correspondientes.

- c) La orden de giro definitiva: se emite cuando se solicita dinero para efectuar o rembolsar un gasto no deducible. Por ejemplo, los gastos de transporte local o las reparaciones de emergencia en carretera.

El segundo documento con el que se solicita un pago es la orden de pago. La orden de pago invariablemente se hace a nombre de un proveedor y se emite después de haber recibido el bien o servicio y con la factura como respaldo.

CP5: ¿Cómo se envía la solicitud del pago a la central de servicios compartidos?

CIR5: La Central de Servicios Compartidos recibe físicamente la documentación en el caso de las órdenes de pago o de las órdenes de giro liquidación que llegan junto con las facturas de los gastos. En el caso de las órdenes de giro provisional o definitivo el usuario genera la solicitud en el sistema y avisa a la gerencia correspondiente para que se imprima y sea firmada por el gerente de área.

CP6: ¿Se da acuse de recibo de las solicitudes de servicio?

CIR6: Todos los envíos que se reciben son registrados en la recepción por número de guía de mensajería y cada destinatario firma de recibido cuando recoge los envíos hechos a su nombre. De tal forma que se puede rastrear la fecha y hora de recepción. Sin embargo, se detectó durante la elaboración de este trabajo, que para el caso de las órdenes de giro si un sobre no tiene el nombre del destinatario la recepcionista no toma ninguna acción correctiva. Se limita a poner el paquete en un apartado de “Pendientes” hasta que alguien lo reclama. Esta es una práctica inadecuada ya que por la falta de un dato de identificación en el rótulo de los sobres o paquetes pueden quedarse rezagados documentos tan importantes como las facturas de arrendamiento de las naves donde se ubican las plantas embotelladoras o las bodegas, o algún documento similar.

Presenciamos un evento de esta naturaleza cuando por falta de identificación un reembolso para un cliente se quedó pendiente durante tres semanas, hasta que el mismo cliente hizo un reclamo debido al incumplimiento de la promesa que se le había hecho de recibir el reembolso por el volumen de su compra. Este evento provocó molestia del cliente y se hubiera podido evitar con la sencilla medida de retroalimentar al cliente sobre la falta del dato en su envío.

CP7: ¿Existen solicitudes urgentes? y si existen ¿cómo se hace la solicitud correspondiente?

CIR7: En caso de que un pago se urgente se puede expeditar el trámite a través del Gerente de Finanzas de la Central de Servicios Compartidos. El procedimiento que se tiene establecido dentro de la Central de Servicios Compartidos consiste en que el usuario que necesita el pago debe informar a su gerente de área y obtener el visto bueno del mismo para solicitar que se expedito el pago. Este visto bueno normalmente se recibe a través de un correo electrónico. Una vez que ha recabado el visto bueno de su gerente, el usuario debe dirigir una solicitud al Gerente de Finanzas reenviando el correo electrónico inicial con el visto bueno del gerente de área. En el correo de solicitud el usuario debe indicar el número de solicitud que se requiere pagar, el monto y el motivo de la urgencia.

Con esta información el Gerente de Finanzas canaliza la solicitud a la Tesorería autorizando que se expedito el pago. El analista de finanzas encargado de la programación de los pagos debe rastrear entonces la orden de pago o la orden de giro correspondiente y revisar en que estatus se encuentra, si ya estuviera programada para una fecha posterior debe desprogramar el pago en la fecha original y reprogramar el pago para el mismo día en que se recibió la solicitud. Una vez cargado el pago en el

bloque del día el pago es realizado por abono electrónico a la cuenta de banco correspondiente. Este procedimiento presupone que el receptor de pago ya ha sido registrado previamente en el sistema y que cuenta con una cuenta bancaria donde se le puede abonar de manera electrónica el pago correspondiente al bien o servicio suministrado.

Quiénes son los empleados de contacto.

CP8: ¿Quién recibe las solicitudes de pago dentro de la Central de Servicios Compartidos?

CIR8: La documentación de los pagos se debe enviar a la mesa de control de la Central de Servicios Compartidos. Los envíos se hacen por mensajería y al llegar a las instalaciones de la planta de Huejotzingo, Puebla, la recepcionista entrega todos los paquetes dirigidos a la mesa de control con el contador encargado de esta función.

En la mesa de control se clasifican los pagos de acuerdo al tipo de solicitud. Si se trata de una orden de pago o de una orden de giro liquidación se canaliza primero al contador de la compañía correspondiente y si se trata de una orden de giro provisional o definitiva se canaliza directamente a la Tesorería.

Existe un contador por compañía: Ajemex, Ajemonterrey, Cocentro, Corakari, Corepic y Corefresco que son las compañías que operan en México y Ajecen que es la razón social que opera en Guatemala.

Una vez realizado el registro contable, los contadores entregan la documentación original junto con el voucher contable al analista de finanzas encargado de realizar la programación de los pagos. Las personas que reciben pagos a través de ordenes de giro provisionales deben enviar los comprobantes correspondientes en el plazo de una semana para que el registro del gasto quede completo.

CP9: ¿Los empleados que reciben son los mismos que se encargan de procesar las solicitudes de pago?

CIR9: No, en todos los casos la documentación es recibida por el contador de la mesa de control y el procesamiento de las solicitudes está a cargo de los contadores de las compañías, de los analistas y el tesorero. Finalmente, del Gerente de Finanzas, quién es el que hace la propagación de los pagos una vez que los bloques están programados.

CP10: ¿Los empleados que realizan los pagos tienen contacto con los proveedores?

CIR10: El encargado de dar información sobre el status de los pagos es el contador de la mesa de control o el analista de finanzas que realiza la programación de los pagos. Ambos tienen acceso a los menús de consulta del sistema donde se encuentra la información que permite rastrear el estatus de un pago en particular.

2. Preguntas sobre el Back Office.

A donde llegan las solicitudes de pago.

CP11: ¿En qué área de la Central de Servicios Compartidos se reciben las solicitudes de pago a proveedores?

CIR11: Como ya mencionó líneas arriba, el área encargada de recibir la documentación de las diferentes ubicaciones geográficas es la Mesa de Control. En esta área se recibe la documentación, se clasifica y distribuye según su naturaleza. La Mesa de Control tiene un calendario de recepción de documentación semanal. Una sola vez a la semana recibe documentación para procesar pagos y otro día de la semana entrega pagos a los proveedores que cobran vía cheque. El resto del tiempo el contador de la Mesa de Control está dedicado a clasificar y distribuir la documentación de los pagos. Dentro de

esta tarea se incluye la de regresar la documentación que no cumple con los requisitos para ser procesada al usuario que originó la solicitud.

CP12: ¿En dónde se ubica físicamente esa área?

CIR12: La Mesa de Control de la Central de Servicios Compartidos se encuentra físicamente dentro de las instalaciones de la planta embotelladora de Huejotzingo, Puebla.

CP13: ¿Qué ruta siguen las solicitudes para llegar a la Central de Servicios Compartidos?

CIR13: Normalmente los envíos de las órdenes de pago o las órdenes de giro se hacen directamente a la Mesa de Control. No existe un punto intermedio a donde se tengan que enviar para algún proceso previo. Debido a que todas las solicitudes quedan registradas electrónicamente, el envío de la documentación tiene como propósito la verificación de los datos capturados en el sistema y la continuación del proceso a través de la realización de los registros contables , así como la programación y realización del pago.

Las autorizaciones de las gerencias se hacen a través de una firma autógrafa en el caso de la que solicitud sea generada directamente en la oficina del gerente de área o a través de un correo electrónico que debe anexarse a la documentación. Si algún pago no cuenta con la debida autorización, el contador de la Mesa de Control debe informar al usuario que no se procesará el pago y devolverá la documentación a través del servicio de mensajería que diariamente recolecta la correspondencia dirigida a las diferentes sucursales.

Como se registran las solicitudes de pago.

CP14: ¿Las solicitudes de pago se procesan en el orden de llegada o existe algún otro criterio de organización?

CIR14: Si los envíos son normales los pagos se procesan en el orden de llegada, pero si por alguna razón el envío viene marcado como urgente o tiene una fecha de vencimiento cercana y por el calendario de pagos se vencería antes de que la Tesorería lo abonara dentro de la programación normal, entonces el contador de la Mesa de Control a su vez lo selecciona y lo entrega a los contadores de la compañía o al analista de Finanzas dentro del bloque de prioridades para el mismo día. Un ejemplo de estos gastos urgentes es el pago de los recibos de energía eléctrica, los cuales tienen fecha de vencimiento y por procedimiento se procesan el mismo día que se reciben, para evitar vencimientos y suspensión del servicio.

CP15: ¿Cuánto tiempo transcurre desde que la solicitud de pago es generada hasta su registro en la Central de Servicios Compartidos?

CIR15: Los centros de distribución y las plantas envían la documentación a la Central de Servicios Compartidos una vez por semana. El servicio de mensajería contratado es de entrega garantizada al día siguiente. Lo que permite recibir las órdenes de pago o giro con un margen de 24 horas si son enviadas antes del medio día. En el caso de Guatemala el proceso tiene la singularidad de que la documentación es enviada de los centros de distribución a la planta de La Antigua y ahí son recibidos en el área de contabilidad de la planta que reporta directamente a la Central de Servicios Compartidos.

El contador de Guatemala y su auxiliar clasifican las órdenes de pago o giro y elabora un archivo que envía por correo electrónico al analista de finanzas de la Central de

Servicios Compartidos el mismo día que los contadores de México entregan la documentación físicamente. La documentación de los pagos permanecen físicamente en la planta de Guatemala debido razones de índole fiscal, ya que deben presentarse las declaraciones de impuestos y se requiere presentar los archivos documentarios correspondientes.

CP16: ¿Se les entrega a los proveedores algún documento que represente un compromiso de pago, por ejemplo una copia de la solicitud de pago?

CIR16: No se entrega ningún contrarrecibo de las facturas a los proveedores. Normalmente se entrega una copia de la misma factura firmada por la persona de contacto en el caso de los centros de distribución o se sella con el reloj de la mesa de control de recibido en el caso de las plantas. Una vez que la factura es asociada a una orden de giro o pago y que se registra en el voucher contable el folio asignado automáticamente por el sistema se convierte en la referencia para dar seguimiento al pago.

Como se realizan los pagos.

CP17: Una vez registrada la solicitud de pago ¿cuál es el flujo que sigue para ser pagada?

CIR17: El proceso de pago actualmente sigue un calendario semanal con la siguiente estructura:

Lunes:

- Se reciben en la mesa de control los documentos para pagar.

- Se clasifican las órdenes y se separan, para cada compañía, en un grupo las órdenes de pago y las órdenes de giro liquidación y en otro las órdenes de giro provisionales y las órdenes de giro definitivas.

Martes:

- El contador de la Mesa de Control entrega al contador de cada compañía las órdenes de pago y las órdenes de giro liquidación.
- El contador de la Mesa de Control entrega al analista de finanzas las órdenes de giro provisionales y definitivas de todas las compañías.
- El analista de finanzas recibe las órdenes de giro provisionales y definitivas y elabora la programación de pagos para los días miércoles, jueves y viernes de esa misma semana.

Miércoles:

- El analista de finanzas entrega al tesorero la programación con los pagos que se deben realizar los días jueves y viernes de esa misma semana.
- El tesorero recibe la programación de pagos de los días jueves y viernes y entrega a los auxiliares de tesorería la programación para que se carguen en el sistema de bancos los pagos correspondientes y regresen la programación de pagos y la carga en el sistema de bancos al tesorero. Los pagos pueden ser vía cheque o vía transferencia electrónica. Si los pagos se harán vía cheque se realiza la impresión de estos documentos y si los pagos son vía transferencia se cargan en los sistemas bancarios. Terminada la impresión de cheques y la carga de transferencias electrónicas los auxiliares de Tesorería entregan al tesorero la documentación.
- El tesorero provisiona los recursos en las cuentas de cada compañía. Si el pago será vía cheque debe firmarlo y luego lo entrega a la oficina del Gerente de Finanzas para que a su vez él lo firme, ya que deben aparecer ambas firmas para que el

documento sea válido, además de que el cheque lleva la leyenda “Para abono en cuenta del beneficiario”. Los cheques firmados se entregan a la Mesa de Control para que sean enviados a los lugares de origen de los proveedores o para que el siguiente lunes sean recogidos por los proveedores. Si el pago será vía transferencia electrónica el tesorero carga la programación en los bancos directamente para luego entregar al gerente de finanzas y que éste confirme las operaciones los días correspondientes.

- El tesorero entrega al gerente de finanzas la programación cargada en el sistema de bancos y el gerente de finanzas realiza la confirmación de las operaciones en el sistema de bancos el jueves y el viernes de cada semana a partir de las 17:00 horas.

Jueves:

- Los contadores de las compañías de México entregan al analista de finanzas los vouchers contables que agrupan las órdenes de pago y las órdenes de giro liquidación que recibieron el martes de la Mesa de Control.
- El analista de finanzas recibe los vouchers contables y comienza la programación de los pagos que se realizarán entre lunes y miércoles de la semana siguiente. Normalmente estos pagos van dirigidos a los proveedores que venden con crédito de entre 30 y 60 días, ya que por política de la compañía no se contrata ningún bien o servicio con condiciones de crédito que tenga un plazo menor a 30 días.

Viernes:

- El analista de finanzas entrega al tesorero la programación de los pagos para la siguiente y las subsiguientes semanas.
- El tesorero recibe la programación de los pagos y entrega a los auxiliares de la tesorería la documentación para que se cargue en el sistema de bancos las fechas de

operación en las que se deben realizar las transferencias electrónicas o elaboran los cheques correspondientes y devuelven al tesorero la programación cargada en el sistema de bancos y los cheques impresos.

- El tesorero recibe la programación cargada en el sistema de bancos y los cheques impresos y provisiona los recursos para las fechas de aplicación de los pagos. Los cheques se entregan a la Mesa de Control junto con el calendario de entrega y las transferencias electrónicas quedan cargadas en el sistema bancario para confirmación el día programado. Las transferencias quedan cargadas en el sistema bancario y el tesorero entrega al gerente de finanzas la programación y la provisión para la confirmación de las transacciones que aplicará a partir del siguiente lunes.

CP18: ¿Cuáles son las formas de pago para los proveedores, cheque, efectivo, pago electrónico?

CIR18: El pago a los proveedores se puede realizar de tres formas:

a) En efectivo: cuando se trata de una compra de emergencia y el proveedor no está dado de alta en el sistema aún. En estas ocasiones se hace una orden de giro provisional a nombre del usuario que requiere del bien o servicio y él se encarga de pagar al proveedor en efectivo para posteriormente enviar la factura correspondiente al área de contabilidad. El plazo para comprobar un gasto de este tipo es de siete días y está limitado a montos de hasta 20 mil pesos como máximo.

b) A través de un cheque: se aplica el pago a través de cheque cuando los proveedores hacen entregas únicas o poco frecuentes y no tienen una cuenta de banco registrada en el sistema administrativo del grupo. Normalmente esto ocurre cuando es la primera entrega, ya que por política de Ajegroup todos los pagos deben hacerse de manera electrónica para reducir gastos de administración.

c) A través de transferencia electrónica: este es el tipo de pago más frecuente y se aplica tanto para órdenes de pago como para órdenes de giro. Desde el punto de vista administrativo resulta el más conveniente ya que no requiere de impresiones ni de acuses de recibo, toda transacción queda registrada tanto en las bases de datos de la compañía como de los bancos donde residen las cuentas de Ajegroup y las de los proveedores. Se reflejan en los estados de cuenta que emiten los bancos permitiendo la confirmación por parte de un tercero de la transacción.

CP19: ¿Los proveedores deben presentarse en las instalaciones de la compañía para recibir su pago?

CIR19: Solamente cuando se trata de pagos con cheques o en efectivo. En estos casos el proveedor debe presentarse en las instalaciones de la compañía a recoger el cheque o el efectivo correspondientes para firmar de recibido sobre la póliza de cheque o el acuse de recibo del dinero.

3. Preguntas sobre la entrega del servicio.

Cuando se entrega el servicio.

CP20: ¿Cuánto tiempo transcurre desde que se realiza la solicitud de pago hasta que el proveedor recibe el mismo?

CIR20: El tiempo en el que se puede realizar el pago depende de si el pago es programado o se trata de alguna urgencia.

Las urgencias se expeditan y el tiempo de reacción es de menos de una hora.

Los pagos programados se van realizando de acuerdo a vencimiento de los plazos de crédito. Estos tiempos son de 30 a 60 días.

CP21: ¿Todas las solicitudes de pago tardan el mismo tiempo en ser atendidas o existe alguna diferencia debida a la distancia geográfica?

CIR21: Dentro de México todas las solicitudes se atienden en los mismos períodos ya que el servicio de mensajería contratado garantiza la entrega en máximo 24 horas, lo que facilita que cada lunes se reciban en la Mesa de Control las órdenes de pago y de giro. Para el caso de Guatemala la distancia no es un factor en contra ya que los pagos se realizan con la programación enviada por correo electrónico que prepara el área de contabilidad de la planta La Antigua, lo que permite procesar los pagos en los mismos períodos de tiempo que en México.

CP22: ¿Se informa a los proveedores el tiempo que tardarán en ser procesados sus pagos?

CIR22: Los proveedores que hacen entregas continuas tienen los períodos de vencimiento preestablecidos y para los proveedores que hacen entrega por primera o por única vez el período de pago es de 11 días contados desde el lunes en que se reciba la documentación en la Mesa de Control.

Entrega del servicio.

CP23: ¿Existe una entrega física del pago? y de ser así ¿Quiénes son los encargados de realizarla?

CIR23: La entrega física del pago se hace cuando se realiza a través de cheque o efectivo. En estas ocasiones el proveedor puede acudir a la Mesa de Control si es que entrega directamente su facturación en alguna de las plantas o puede acudir al centro de distribución si es que el lugar de entrega es ahí.

La entrega en la Mesa de Control la hace el mismo contador que recibe las órdenes de pago o giro de las diferentes áreas. El proveedor entrega su factura en el área solicitante, que puede ser el almacén general si el bien o servicio fue solicitado a través de una orden de compra y recoge el pago en la Mesa de Control. La Mesa de Control recibe documentación los lunes y entrega cheques los miércoles de cada semana.

La entrega en los centros de distribución la hace el solicitante que requiera el bien o servicio. Existen dos jefaturas dentro de cada centro de distribución. El Jefe Administrativo y el Jefe de Ventas. Ambos pueden hacer uso del servicio de la Central de Servicios Compartidos y si el pago solicitado es a través de cheque ellos reciben el documento proveniente de la Mesa de Control que les envía después de que la Tesorería los genera y los provisiona.

CP24: ¿Si la entrega del pago se hace físicamente se recaba algún acuse de recibo?

¿Cuál?

CIR24: En el caso de que el pago se haga a través de cheque el proveedor o su representante debe firmar de recibido sobre la póliza que acompaña cada cheque. Si el pago se hace en efectivo el comprobante es la misma factura que el proveedor entrega junto con el bien o servicio y es responsabilidad del usuario que solicitó el pago el enviar el comprobante del gasto al área de contabilidad.

4.1.2 Respuestas a la entrevista de los usuarios de la Central de Servicios Compartidos.

1. Preguntas sobre el Front Office.

Quienes son los usuarios.

UP1: ¿Qué puesto tiene dentro de la organización?

UIR1: Se entrevistó a los siguientes usuarios:

Dentro de la planta Guadalajara: Asistente de Gerente de Producción.

Dentro de la planta La Antigua: Comprador de materia prima.

Dentro del CEDI Campeche: Jefe Administrativo.

Dentro del CEDI Monterrey : Jefe Administrativo y Jefe de Ventas.

UP2: ¿En qué área trabaja?

UIR2: Los usuarios entrevistados pertenecen a las siguientes áreas:

Asistente de Gerente de Producción	Producción
Comprador de Materia prima	Compras
Jefes Administrativos	Comercialización
Jefe de Ventas	Comercialización

UP3: ¿Requiere alguna autorización especial para solicitar un pago?

IRP3: No se requiere una autorización para solicitar un pago, se requiere una autorización para realizar la adquisición del bien o servicio previa a la adquisición y posteriormente se requiere una autorización del gasto una vez que ya está elaborada la solicitud de pago.

Como se solicita el servicio.

UP4: ¿Con qué documento solicita el servicio de pago a los proveedores?

UIR4: Los proveedores reciben los pagos devengados a través principalmente de la orden de pago aunque los adelantos se pueden hacer a través de la orden de giro provisional.

UP5: ¿Cómo envía su solicitud de pago a la Central de Servicios Compartidos?

UIR5: En el caso de los usuarios de México las órdenes de pago se envían a la planta de Huejotzingo, Puebla una vez a la semana a través de mensajería. La documentación se envía los jueves o los viernes para asegurar que el lunes sea recibida en la Mesa de Control de la planta de Huejotzingo. En el caso de Guatemala los usuarios usan la misma mecánica pero dirigen sus envíos a la planta de La Antigua.

UP6: ¿Recibe usted algún acuse de recibo al enviar su solicitud?

UIR6: No hay ningún acuse de recibo de la recepción de la documentación, solamente se puede rastrear la guía en la página de Internet del servicio de mensajería., tanto en México como en Guatemala se tiene la misma situación.

Quiénes son los empleados de contacto.

UP7: ¿Quiénes son los encargados de atender las solicitudes de pago que se envían a la Central de Servicios Compartidos?

UIR7: Las solicitudes de pago son recibidas por la Mesa de Control, son capturadas en el sistema por el área de contabilidad y son pagadas por la Tesorería.

UP8: ¿Las personas que reciben las solicitudes de pago son las mismas que los realizan?

UIR8: No, los pagos los hace la Tesorería que está centralizada en la planta de Huejotzingo Puebla y el registro lo hace el área de contabilidad. En el caso de Guatemala existe un área de contable de tres personas que hacen las veces de Mesa de Control y procesan los pagos para enviar un resumen en archivo electrónico a la Tesorería en México.

UP9: ¿Las personas que realizan los pagos tratan directamente con los proveedores?

UIR9: Solamente el analista de finanzas tiene contacto con los proveedores ya que tiene asignada la tarea de dar información sobre el proceso de pagos tanto a los empleados de las diferentes sucursales como a los proveedores que suministran bienes y servicios a las compañías de México. En el caso de Guatemala la información la da la gente de contabilidad a través de los reportes del sistema administrativo al que tienen acceso para dar apoyo a la Central de Servicios Compartidos en la relación con los proveedores locales.

2. Preguntas sobre el Back Office.

A donde llegan las solicitudes.

UP10: ¿A qué área de la Central de Servicios Compartidos dirige sus envíos?

UIR10: Se envían a la Mesa de Control, aunque la Mesa de Control no realiza los pagos y se le tiene que dar seguimiento con tres áreas diferentes, no existe una persona o área única que proporcione información sobre el estatus que guarda una orden de pago o de giro. Tampoco se informa al proveedor cuando ya le ha sido abonado el dinero de una factura, lo que implica tener que llamar o escribir correos para saber si se pagó o no un documento determinado. Eso consume mucho tiempo y provoca malestar entre los proveedores.

UP11: ¿En qué lugar se ubica físicamente la Central de Servicios Compartidos?

UIR11: En la planta de Huejotzingo, Puebla. Ahí se encuentran la Mesa de Control, el área de Contabilidad y el área de Tesorería, que son los encargados de registrar y realizar los pagos de todo lo que consumen las plantas y los centros de distribución.

Como se registran las solicitudes de pago.

UP12: ¿Sabe usted como se programan las solicitudes que envía a la Central de Servicios Compartidos?

UIR12: Se pagan en la misma semana que se envían los gastos de la caja chica y los gastos de viaje. Y a la semana siguiente se programa el pago a proveedores, y si vende a crédito con un plazo de 30 o 60 días la fecha de pago depende del vencimiento de la factura que haya entregado.

UP13: ¿Cuánto tiempo espera a que su solicitud sea procesada desde que usted la envía?

UIR13: Para los gastos de caja chica entre 7 y 9 días, para pagar a los proveedores entre 12 y 60 días, dependiendo del vencimiento de los documentos.

UP14: ¿Los proveedores reciben algún documento que sirva como comprobante o contrarrecibo?

UIR14: No, se les firma una copia de sus facturas o se les da el folio de la orden de pago una vez que se ha levantado en el sistema.

Como se realizan los pagos.

UP15: ¿Conoce usted el trámite que se realiza al interior de la Central de Servicios Compartidos para procesar las solicitudes de pago?

UIR15: No, solamente que hay que enviar los documentos a la Mesa de Control y que de ahí el seguimiento se puede hacer con el analista de finanzas, pero sobre el trámite que lleva al interior de la planta no existe información o algún manual que permita conocer el detalle del proceso. Por lo anterior no hay forma de saber cuando existen retrasos en los pagos hasta que el proveedor reclama la falta de pago.

UP16: ¿Cuáles son las formas de pago que utiliza la compañía?

UIR16: Los pagos se hacen normalmente a través de transferencias electrónicas, aunque en algunas excepciones se puede solicitar el pago con cheque. También se puede hacer el pago en efectivo solicitando un gasto por anticipado, aunque solo por un monto menor a 20 mil pesos.

UP17: ¿Los proveedores reciben sus pagos en las sucursales?

UIR17: Solamente los proveedores a los que se les paga en efectivo o con cheque deben acudir a la sucursal a recibir su pago. Los proveedores que tienen una cuenta de banco asociada a su razón social reciben su pago vía transferencia electrónica. El problema frecuente con este tipo de pago es que el proveedor no tiene forma de saber la fecha exacta en la que recibe su pago y tiene que llamar a la sucursal para solicitar la confirmación del depósito.

Como en la sucursal no se tiene esa información es necesario comunicarse con la tesorería en la planta de Huejotzingo Puebla y es frecuente que la respuesta tarde hasta dos días debido a la saturación del analista de finanzas con este tipo de llamadas. Esto provoca malestar entre los proveedores y con frecuencia implica que se suspenda o incluso se rompa la relación comercial. Cuando esto sucede se tiene que conseguir un

nuevo proveedor y comenzar con todos los trámites para darlo de alta en el sistema, recabar la documentación para la firma del contrato y toda la gestión que implica el registro de un nuevo proveedor. Mientras tanto, la operación se ve afectada por la falta de suministros o servicios que no se pueden recibir por la falta de un proveedor.

3. Preguntas sobre la entrega del servicio.

Cuando se entrega el servicio.

UP18: ¿Cuánto tiempo transcurre desde que usted envía su solicitud hasta que el proveedor recibe el pago?

UIR18: El tiempo normal para un pago de un proveedor que no tiene entregas regulares es de 12 días. Para los proveedores que hacen entregas regulares el tiempo depende del vencimiento del crédito que nos otorga. Los créditos mínimos son de 30 días y los máximos de 60. Aunque la mayoría de los proveedores trabaja bajo la modalidad de crédito a 30 días. Y en el caso de los arrendamientos las rentas se pagan por adelantado y como máximo en los primeros 5 días del mes.

UP19: ¿Debido a su ubicación geográfica con respecto a la Central de Servicios Compartidos sus solicitudes tienen un tiempo de entrega más largo que los lugares más cercanos?

UIR19: No se tiene un problema de retraso por la ubicación física de la sucursal. Si se envía la documentación cuidando que sea recibida antes del lunes de cada semana el proceso se realiza sin problema. El servicio de mensajería tiene tiempos de entrega de hasta 48 horas, pero si se tiene en cuenta el tiempo de entrega desde cada lugar de origen el trámite de los pagos se hace regularmente cada semana. Los retrasos que se

sufren normalmente son por reprogramaciones de los pagos o por irregularidades en la documentación que se envía a la Mesa de Control.

Entrega del servicio.

UP20: ¿Usted interviene en la entrega del pago al proveedor? y si es así ¿cómo confirma a la Central de Servicios Compartidos que ha entregado el pago al proveedor?

UIR20: En los casos en los que al proveedor se le paga en efectivo o vía cheque si hay intervención directa en la entrega del pago. Los cheques traen una póliza que el proveedor debe firmar al recibirlo, mientras que para los pagos en efectivo se tiene que enviar la factura correspondiente una vez que se entrega el efectivo al proveedor, ya que el solicitante del pago queda a cargo del dinero hasta que entrega la factura que ampara el gasto. Si la factura no es presentada entonces el solicitante del pago debe reintegrar el importe completo que se le depositó para el gasto y si no lo hace el gasto se descontará vía nómina de su sueldo.

4.2 Creación de Documentos en el Sistema

4.2.1 Creación de órdenes de pago

Con la información que se obtuvo de las entrevistas efectuadas al personal de Ajegroup, tanto a los que trabajan dentro de la Central de Servicios Compartidos como a los que hacen uso sus servicios como clientes internos, se construirá el diagrama de flujo del proceso para identificar las diferentes partes del proceso y quien interviene en cada una.

El punto de partida de todo el proceso es la creación del documento con el que se registra la cuenta por pagar que luego de ser aprobado en el nivel gerencial de la

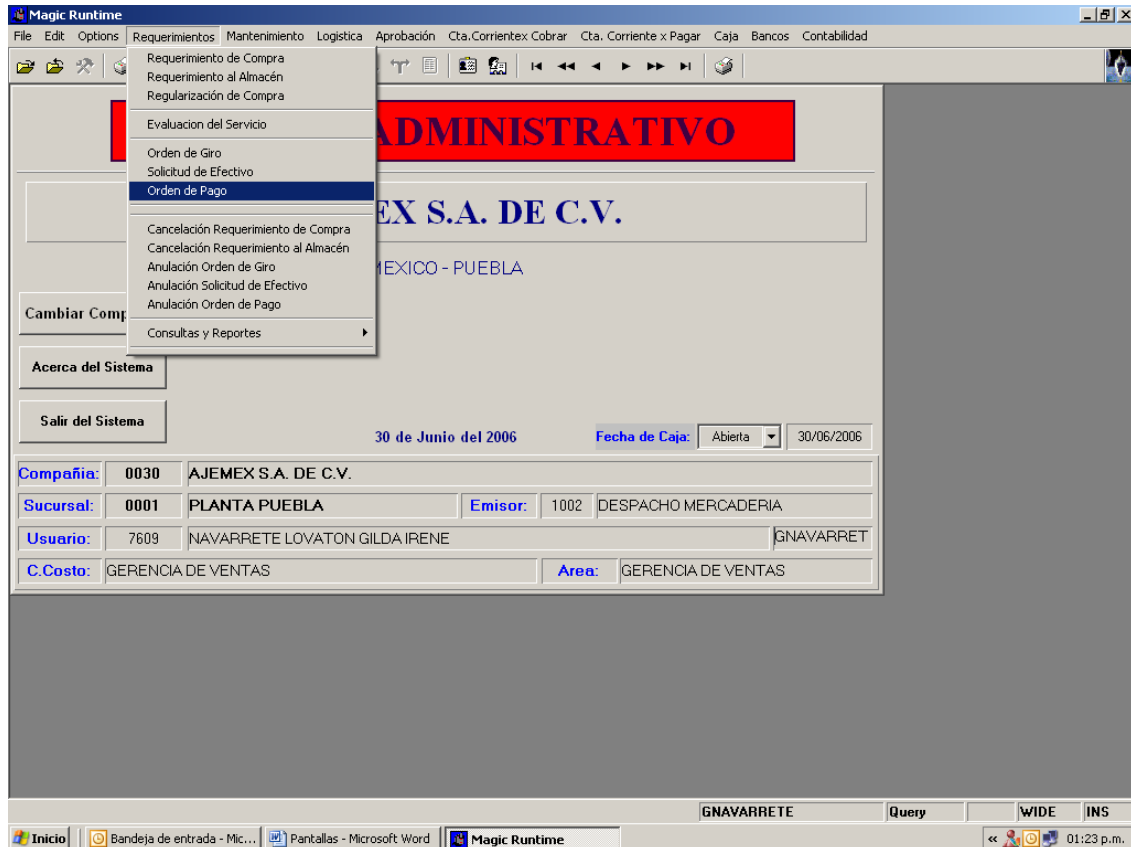
organización será procesado por la Central de Servicios Compartidos hasta abonar el pago al beneficiario del documento, con lo que concluye el proceso de pago.

La secuencia para crear una orden de pago es la siguiente:

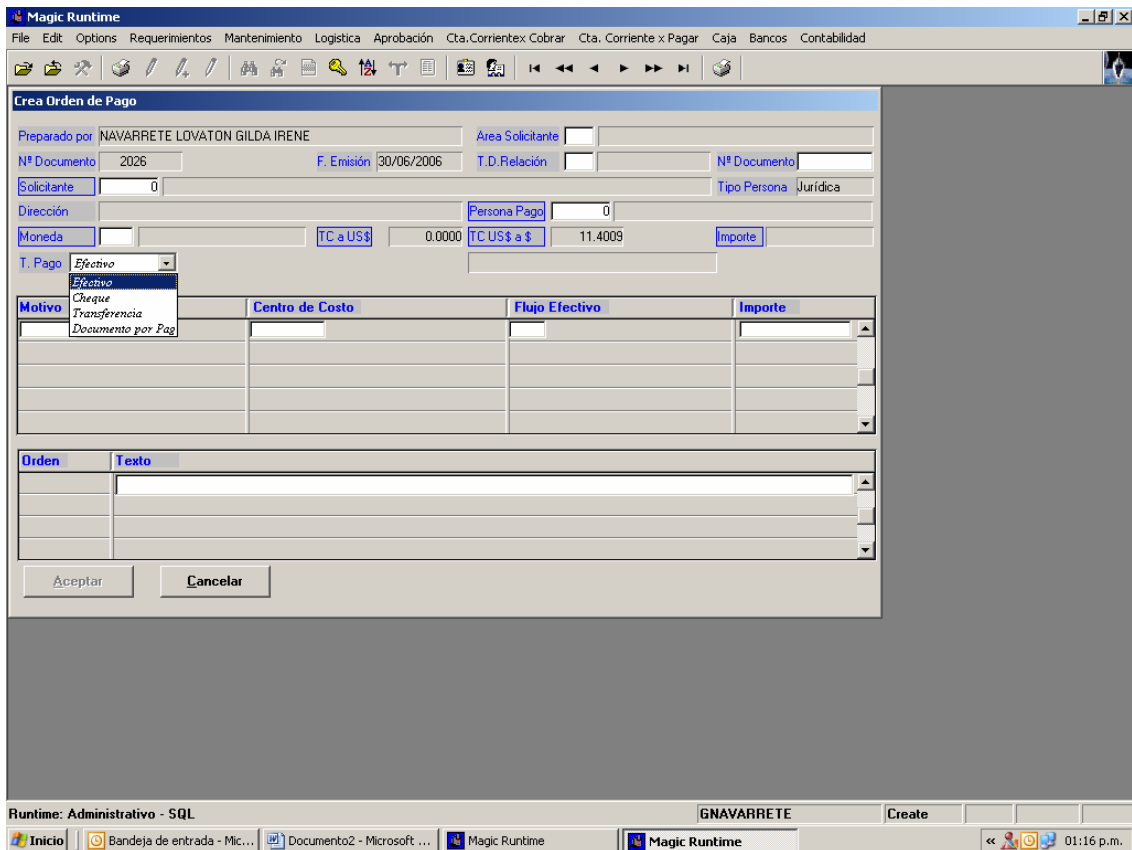
1. Se ingresa al módulo del ERP de la compañía denominado Sistema Administrativo usando el nombre de usuario y la clave de acceso que se le asigna a los empleados a solicitud del gerente de cada área. Existe un Sistema Administrativo para cada compañía, para este ejemplo se ilustra la pantalla de inicio del Sistema Administrativo de Cocentro S.A. de C.V. que es una de las cuatro comercializadoras que operan en México.



2. Dentro de la pantalla de inicio del Sistema Administrativo se escoge el menú “Requerimientos” y dentro de Requerimientos la opción “Orden de Pago”, como se ilustra en la imagen de abajo.



3. Una vez elegida la opción “Orden de Pago” el sistema presenta varias opciones, “Creación”, “Consulta”, “Impresión”, “Anulación” o “Información de Registro”. Para crear la orden se elige la opción “Crear” y entonces el sistema despliega un formato electrónico en pantalla para que sea llenado por el usuario.



El formato de orden de pago requiere del usuario que se definan los siguientes datos:

- a. Solicitante. Define a la persona que solicita el pago. Puede tratarse de la persona que elabora el documento o la persona que va a recibir el pago.
- b. Persona Pago. Define a la persona que recibirá el pago. Para poder definir una persona de pago es necesario que esté dado de alta en la base de datos de los empleados, clientes o proveedores del grupo.
- c. Moneda. Define en que moneda se hará el pago. Este campo puede variar según se trate de operaciones nacionales e internacionales. Las únicas divisas que están reconocidas por el sistema para hacer transacciones, son el dólar norteamericano y el euro.
- d. Motivo. En este campo se define el motivo del pago, que puede ser pago de intereses, pago a proveedor, pago de impuestos o adelanto.

- e. Centro de costos. Define el área a la que se va a cargar el gasto, lo que afecta su desempeño en cuanto a rentabilidad, por eso es importante que los pagos sean registrados correctamente, ya que un usuario poco informado puede cargar un gasto incorrectamente y eso afectará a su área de trabajo o a un área diferente a la suya.
- f. Flujo de efectivo. Este campo define el destino del dinero que se va a pagar. Los conceptos son 001 Operación, 002 Financiamiento y 003 Inversión.
- g. Importe. El monto del pago que se va a realizar.

Una vez que se llenan estos campos se confirma la creación del documento pulsando la tecla “Aceptar” y con esto queda creada la orden de pago. Lo que sigue es la impresión y la firma de autorización de parte de la gerencia del área o la autorización vía correo electrónico y el envío a la Mesa de Control para que inicie el procesamiento del pago propiamente.

4.2.2 Creación de órdenes de giro

La creación de una orden de giro es muy similar a la creación de una orden de pago.

Como ya se ha mencionado la orden de giro se realiza básicamente para dos propósitos:

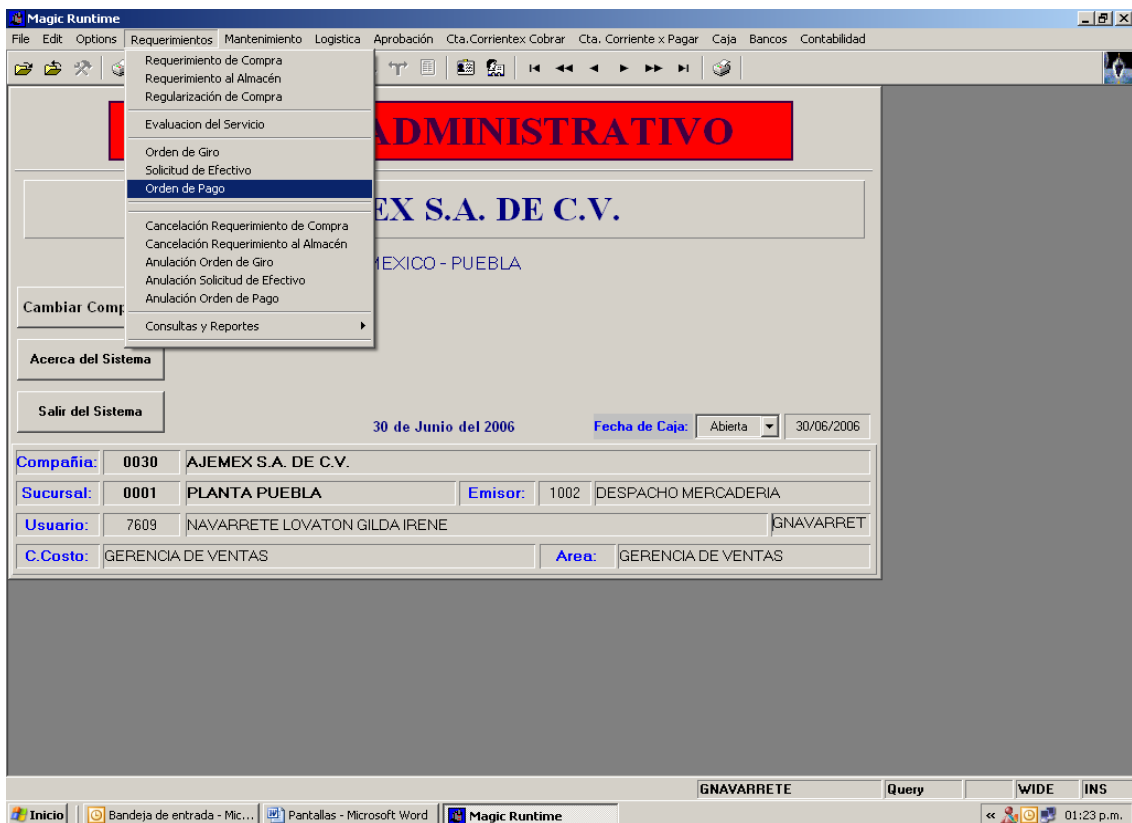
- a) Para rembolsar los gastos en los que se ha incurrido durante el transcurso de la operación como por ejemplo gastos de caja chica.
- b) Para abonar a un empleado o un proveedor un gasto a comprobar. En el que el dinero queda a cargo de la persona que lo recibe con el compromiso por su parte de presentar la factura o el comprobante correspondientes.

En cuanto a la secuencia de creación que se sigue, a continuación se describen los pasos necesarios para que una orden de pago quede registrada en el sistema.

1. Se ingresa al Sistema Administrativo con el nombre de usuario y la contraseña asignados a cada usuario.



2. Se elige el menú “Requerimientos” y una vez dentro de pulsa la opción “Orden de giro”



3. Una vez dentro de la aplicación para crear órdenes de giro se pulsa la tecla “Crear” y se llega al formato electrónico que se debe llenar para crear la orden.

The screenshot shows the 'Crea Orden Giro' window in the Magic Runtime application. The window title is 'Crea Orden Giro'. The menu bar includes 'File', 'Edit', 'Options', 'Requerimientos', 'Mantenimiento', 'Logística', 'Aprobación', 'Cta. Corrientes Cobrar', 'Cta. Corriente x Pagar', 'Caja', 'Bancos', and 'Contabilidad'. The toolbar contains various icons for file operations and navigation. The main form area is divided into several sections:

- Header:** 'Preparado por' (NAVARRETE LOVATON GILDA IRENE), 'Area Solicitante' (401 GERENCIA DE VENTAS).
- Document Info:** 'Nº Documento' (17579), 'F. Emisión' (30/06/2006), 'T.D. Relación' (empty), 'Nº Documento' (empty).
- Person Info:** 'Solicitante' (0), 'Tipo Persona' (Jurídica), 'Dirección' (empty), 'Persona Pago' (0).
- Financial Info:** 'Moneda' (empty), 'TC a US\$' (TC) (0.0000), 'TC US\$ a \$' (11.4009), 'Importe' (empty).
- Request Type:** 'Tipo Solicitud' (Provisionales), 'Prioridad' (Normal), 'T. Pago' (Efectivo).
- Table:** A table with columns: 'Sucursal/Cedis', 'Centro de Costo', 'Flujo Efectivo', 'Importe'. It has several empty rows.
- Order and Text:** A section with 'Orden' and 'Texto' labels, a text area, and 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons.

The status bar at the bottom shows 'Runtime: Administrativo - SQL', 'GNAVARRETE', 'Create', and the system tray with 'Inicio', 'Bandeja de entrada - Mic...', 'Documento2 - Microsoft ...', 'Magic Runtime', 'Magic Runtime', and the time '01:14 p.m.'.

Los campos que se deben llenar son los siguientes:

- a. Solicitante. En este campo se debe registrar el número de empleado o el número de proveedor que solicita el pago.
- b. Persona Pago. En este campo se registra el número de empleado o el número de proveedor que recibirá el dinero.
- c. Moneda. En este campo se define la moneda en que se realizará el pago. Ya sea moneda nacional de cada país o divisa extranjera.
- d. Tipo de solicitud. En este campo se tiene que elegir entre tres opciones:
 - i. Provisional. Para gastos a comprobar o adelantos.
 - ii. Definitivo. Para gastos no deducibles.

- iii. Liquidación. Para rembolsar gastos efectuados con dinero de los empleados o con dinero de fondos revolventes.
- e. Prioridad.
 - i. Normal. Si el gasto sigue el plan de pagos semanal.
 - ii. Urgente. Si el pago necesita hacerse el mismo día o en la misma semana que se generó la orden de giro.
- f. T. Pago. En este campo se define la forma de pago con la que se cubrirá la orden de giro.
 - i. Cheque. Se realiza pago con cheque en caso de que el proveedor no tenga una cuenta de banco o sea la primera vez que se le paga.
 - ii. Transferencia. Se define una transferencia cuando el proveedor ya tiene una cuenta de banco registrada en el sistema. Las transferencias electrónicas son la forma de pago más común dentro de Ajegroup. También es la forma de pago más rápida.
- g. Motivo. Las órdenes de giro se realizan por tres motivos:
 - i. Pago a proveedor. Si la orden va destinada a un proveedor.
 - ii. Gasto a comprobar. Cuando se hace un pago por adelantado.
 - iii. Sucursal. En este campo se define la sucursal que genera el gasto.
 - iv. Centro de Costos. Aquí se define el área funcional específica a la que se debe cargar el gasto.
- h. Flujo efectivo. En este campo se define el destino que tendrá la erogación del dinero. Existen tres usos que el área de finanzas identifica.
 - i. Operación. Cuando se hace una transacción de compra venta de bienes o servicios.

- ii. **Financiamiento.** Cuando el destino del dinero es para impulsar alguno de los otros negocios del grupo o a algún otro negocio ya sea propio o de un tercero a cambio de un interés.
- iii. **Inversión.** Es el destino usado cuando se tiene un excedente de dinero y se deposita en alguna institución financiera para que genere interés mientras se hace uso de él dentro de las operaciones del negocio.
- i. **Importe.** En este campo se define la cantidad de dinero que importa el gasto.
- j. **Notas.** Este campo está destinado para una breve descripción de la naturaleza del gasto o alguna otra observación que el usuario quiera o deba hacer.

Una vez que se han llenado todos los campos de la orden de giro se debe pulsar la tecla “Aceptar” para que los cambios sean guardados en la memoria del sistema y el documento queda registrado y listo para ser procesado en la Central de Servicios Compartidos.

4.3 Diagrama del flujo (*Blueprint*) del proceso

El diagrama del flujo, también denominado comúnmente *Blueprint*, es una representación gráfica de la secuencia de procesos que sigue el trabajo realizado. Normalmente la información que se representa en un diagrama de flujo es el tipo de trabajo realizado. Se representa mediante un símbolo y la explicación de éste.

Existen tres tipos básicos de diagramas de flujo:

- a. Diagramas de flujo para el producto o servicio.
- b. Diagramas de flujo para el trabajador.
- c. Diagramas de flujo para el equipo.

Con la información recabada se elaboró un diagrama de flujo del primer tipo. Es decir un diagrama de flujo del servicio. Se dividió el diagrama en columnas que representan las áreas que intervienen en el proceso y asociado a cada columna el puesto de las diferentes personas que realizan las tareas en cada una de las áreas.

El diagrama de flujo que se elaboró representa el estado actual del proceso y contiene la información sobre las diferentes etapas y tareas necesarias para procesar un pago solicitado por cualquier usuario del sistema y de la Central de Servicios Compartidos. Esta secuencia de pasos se repite cada semana para todos los procesos de pago que se generan en las diferentes compañías de Ajegroup en México y Guatemala.

El volumen de documentos procesados es de aproximadamente 300 bloques por semana que contienen un promedio de 5.3 facturas por bloque. Lo que resulta en el pago de 1,590 facturas en promedio cada semana entre los dos países. Esta cantidad anualizada resulta en 82,680 documentos que deben ser procesados por la Central de Servicios Compartidos para que el flujo de las operaciones no se vea interrumpido.

Como ya se expuso con anterioridad, el objetivo de la compañía es que todos los pagos sean procesados en la Central de Servicios Compartidos. Aunque, como también ya se ha mencionado, para los demás países el proceso se lleva parcialmente en el territorio nacional de cada uno, debido principalmente a la necesidad de cubrir los requisitos legales y fiscales de cada país. Por lo anterior, realmente solo la información sobre los pagos viaja de país a país. Con esta información, el área de Finanzas de la Central de Servicios Compartidos debe realizar los abonos y es responsabilidad de cada solicitante dar seguimiento a los documentos que ha creado para informar al proveedor, o a los

proveedores, el momento en que se haya completado la transferencia del dinero o realizado el abono en ventanilla del cheque correspondiente.

A continuación se muestra el diagrama de flujo que se ha elaborado para los propósitos de este trabajo.

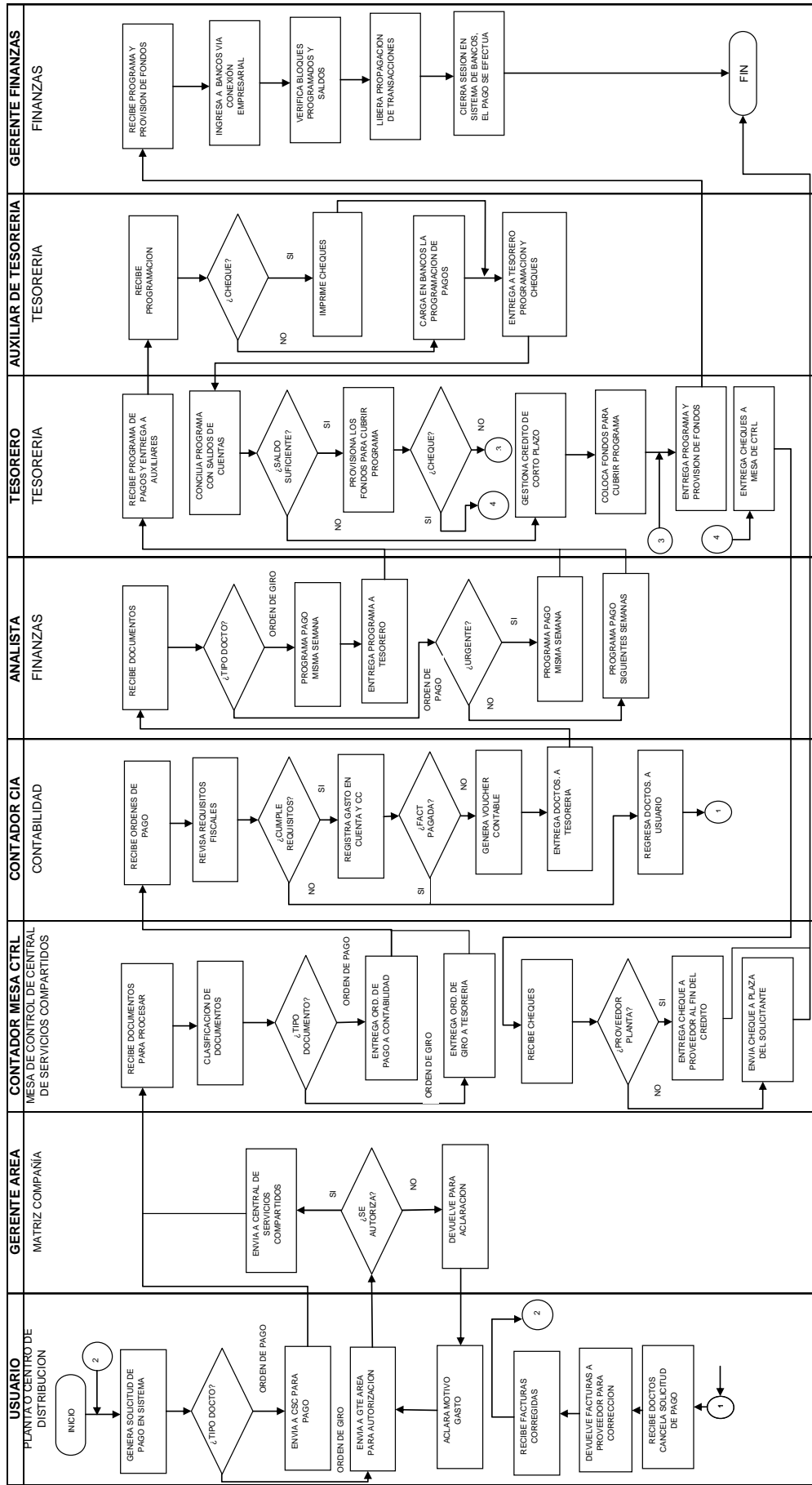


Figura 5.1 Diagrama del proceso actual para la emisión de pagos a través de la Central de Servicios Compartidos Ajeagroup México y Guatemala. Nota. Elaboración propia.

4.4. Matriz de operación

Una vez elaborado el diagrama de flujo se tiene la información necesaria para analizar el proceso y construir la matriz de operación del mismo.

La matriz de operación, como ya se mencionó en el capítulo 3, es una herramienta de la ingeniería de métodos para analizar los elementos del sistema de trabajo usando las dimensiones de cada uno y determinar sobre que elementos se requiere trabajar para mejorar el desempeño del sistema. En este caso las áreas de oportunidad se resaltaron con color rojo.

MATRIZ DE OPERACIÓN DEL PROCESO DE GENERACION Y PROCESAMIENTO DE PAGOS

Elementos del Sistema	Dimensiones					Guías	
	Fundamental	Ritmo	Control	Punto de Contacto	Futuro	Restricciones	Regularidad
Finalidad: Efectuar los pagos de operación de la compañía.	Pagar semanalmente los documentos programados en finanzas	300 bloques de pago por semana	Reporte de Saldos de Comprobantes por proveedor	Información a los acreedores sobre pagos realizados	Ampliar el área de influencia a las transacciones de todo el grupo	Se limita a las operaciones de México y Guatemala	Solo aplica a documentos creados en el Sistema Administrativo
Insumos: Factura. Orden de pago. Servicio de Envíos. Voucher contable. Cheques. Tiempo de proceso.	Envío desde las otras plantas y los Centros de Distribución a la Central de Servicios Compartidos los documentos que representan compromiso de pago	Programa de pago semanal	Registro de recepción de documentos en la Planta Huejotzingo	Información a los usuarios sobre el status de las órdenes que crearon	Eliminar el uso de cheques y abonar todos los pagos vía transferencia electrónica	Los documentos solo llegarán físicamente a la Central de Servicios Compartidos en el caso de las operaciones de México	Todos los compromisos de pago deben registrarse previamente en el Sistema Administrativo para poder ser cubiertos
Producto o Servicio: Pagos efectuados.	Transferencias electrónicas o cheques depositados según programa de pagos	1590 facturas procesadas cada semana	Programa semanal de pagos	Provisión semanal para programa de pagos	No existe ningún plan para el corto o el mediano plazo para mejorar este elemento	Documentos o listados de pago deben llegar cada lunes a la Mesa de Control	Toda persona de pago debe estar registrada previamente en el sistema antes de que se le pueda girar un pago
Sucesión: Generación de ordenes a Central de Servicios Compartidos. Contabilidad. Finanzas. Tesorería. Gerencia de finanzas	Recepción de documentos para programar el pago correspondiente	300 bloques de pago por semana	Registro de recepción de documentos en la Planta Huejotzingo		Mejorar la calidad del servicio a los usuarios y a los proveedores reduciendo el tiempo de ciclo del servicio	Todo el proceso concurre en la Mesa de Control	Solo se procesan documentos originales
Medio: Tesorería dentro de la Central de Servicios Compartidos.	Programación por analista finanzas. Provisión por tesorero.	Flujo aproximado semanal de 3.2 millones de dólares	Provisión para programación de pagos	Recepción de vouchers contables	Eliminar el uso de cheques y abonar todos los pagos vía transferencia electrónica	Disponibilidad de dinero en las cuentas pagadoras de cada compañía	Solo se programan a pago documentos con voucher contable o gastos a comprobar
Empleados: Usuarios. Gerente de área. Contador Mesa de Control. Contador Cia. Analista de Finanzas. Tesorero. Auxiliar de Tesorería. Gerente de Finanzas	12 colaboradores dentro de la Central de Servicios Compartidos intervienen en el proceso de pagos	192 horas-hombre en labores administrativas dedicadas a realizar los pagos	Días y horarios de entrega para cada área	Extensiones y direcciones de correo electrónico de cada colaborador	Optimizar el desempeño del equipo para absorber las tareas de pagos de las operaciones de Sudamérica y el Caribe	El equipo tiene un límite de bloques que puede procesar	El Contador de la Mesa de Control debe recibir, clasificar y entregar todas las ordenes de pago o giro
Equipo: Computadoras de escritorio. Modems de comunicación. Impresoras.	Creación, transmisión, impresión y procesamiento de órdenes de pago y órdenes de giro	192 horas de uso a la semana dedicado al procesamiento de pagos	Programa de mantenimiento para asegurar su disponibilidad	Interfaz hombre-máquina en la Central de Servicios Compartidos	Sustitución periódica y sistemática de equipos obsoletos	Los equipos están personalizados y no admiten usuarios múltiples.	Solo se trabaja con equipos IBM de un modelo determinado que se sustituyen cada dos años
Auxiliares de información: Capacitación para usar el Sistema Administrativo. Servicio de mensajería. Sistema de rastreo de envíos. Reporte de comprobantes por proveedor.	Ayuda para nuevos usuarios. Ayuda para localizar envíos retrasados	Revisión documental cada seis meses en auditoría del Sistema de Gestión de Calidad	Actualización sistemática a través del Sistema de Gestión de Calidad	Portal de Internet desde donde se accesa a los manuales e instructivos del Sistema de Gestión de Calidad	Elaborar Matriz de Capacitación para empleados de todos los niveles que asegure que el empleado tiene las habilidades necesarias para desempeñar su puesto	Los Manuales e Instructivos se consultan vía internet. Si no se tiene un equipo con conexión a la red no se tiene acceso a esta información	Se requiere tener conexión a la red y el acceso al portal del Sistema de Gestión de la Calidad para consultar cualquier documento.

Las áreas en recuadro grueso representan problemas que deben atenderse en el corto plazo para asegurar que la operación siga su curso sin interrupciones o reducirlas al mínimo.

El siguiente capítulo de este documento tratará sobre las formas en que pueden ser atendidas estas áreas de oportunidad.

Para optimizar el uso de los recursos y que se cumpla el objetivo de Ajegroup es necesario que el sistema de trabajo sea capaz de procesar un volumen extra similar al que actualmente tiene en Guatemala y México de manera adicional. Por ello, es necesario que las restricciones sean reducidas al mínimo y que el trabajo fluya más rápido. El aumento en la carga de trabajo de los colaboradores tendrá que revisarse para no exceder la capacidad de proceso de cada uno, y la anexión de un país o de una unidad de negocio puede representar en algún momento la contratación de personal temporal para absorber los picos momentáneos para luego de que el proceso regrese a su curso normal, el personal de la Central de Servicios Compartidos retome el control de las actividades sin que sufra la calidad del servicio prestado.